



2020年5月29日

各 位

会社名 シナネンホールディングス株式会社
代表者 代表取締役社長 山 崎 正 毅
(コード番号 8132 東証第一部)
問合せ先 上席執行役員 経営企画部長 間 所 健 司
(TEL 03-6478-7806)

第二次中期経営計画の詳細に関するお知らせ

当社は、2020年4月3日付で開示しました「第二次中期経営計画の策定に関するお知らせ」の詳細について、添付のとおりお知らせいたします。

以 上

添付：「第二次中期経営計画（2020年度～2022年度）」

第二次中期経営計画 (2020年度～2022年度)

2020/5/29

SINANEN HOLDINGS CO., LTD.



シナネンホールディングス

SINANEN

以下のスローガンを掲げ、全従業員一丸となって計画達成に挑みます

第二次中期経営計画に向けて

Challenging New Worlds
with Big Sky-thinking

“大胆な発想で新しい世界への挑戦”

1. 第一次中期経営計画の振り返り
2. シナネンホールディングスグループのミッション（経営理念）
3. シナネンホールディングスグループのバリュー（価値観）
4. 第二次中期経営計画
 - ・第二次中期経営計画の概要
 - ・定性目標①～③
 - ・定量目標
 - ・セグメント戦略① エネルギー卸・小売周辺事業（BtoC事業）
 - ・セグメント戦略② エネルギーソリューション事業（BtoB事業）
 - ・セグメント戦略③ 非エネルギー及び海外事業
5. 注目事業①～⑤
6. サステナビリティ
7. 株主還元・配当方針

1. 第一次中期経営計画の振り返り

第一次中期経営計画の振り返り①

「営業利益」は当初計画（48億円）に未達だったが、事業の選択と集中、資産効率化による特別利益の計上により「ROE」は**6.3%**で着地

【主な要因】

- 新規事業開発によるコスト先行：シェアサイクル事業、国内外の再生可能エネルギー事業 ほか
- 環境変化等：自由化によるエネルギー間の競争の激化、暖冬傾向による消費量の減少 ほか
- プロジェクトの遅延：ブラジル バイオマス事業、システム事業 ほか

	2017/3期実績	中期経営計画最終年度（2020/3期）		
		当初計画	修正計画※1	実績
売上高	2,182億円	2,747億円	2,450億円	2,370億円
営業利益	29億円	48億円	26億円	24億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	25億円	32億円	22億円	30億円
ROE	5.2%	6.0%	4.6%	6.3%
石油・ガス事業/ 非石油・ガス事業 比率	8 : 2	6 : 4	変更なし	7 : 3

※1 2019年6月4日付東証開示

1. 第一次中期経営計画の振り返り

第一次中期経営計画の振り返り②

重点施策	取り組みと結果	今後の課題
経営方針の変革	意思決定の迅速化のための権限委譲 資本効率重視の経営への転換	社員の意識改革、 <u>風土改革</u> <u>起業家精神</u> のある社員の育成
グループ収益構造改革	電力・住まいと暮らし事業の拡販 シェアサイクル事業等の新規事業	<u>グループとしての電気の拡販</u> <u>新規事業開発と早期の収益化</u>
低コスト体質な 企業グループへの変革	コーポレート部門の一部統合 グループ共通費用の削減	コーポレート部門の <u>効率化</u> <u>経費削減のノウハウ共有</u>
グループ経営機能・基盤強化	自動化やペーパーレス化の推進 グループ共通の規程整備	<u>タイムリーな経営情報の提供</u> <u>内部監査機能の高度化</u>
資本効率の高い 事業ポートフォリオへの変革	資本効率を重視した投資基準の策定 投資基準に基づく投資の実行	既存事業の <u>利益率向上</u> 既存事業の <u>選択と集中</u>
次世代経営人材の育成	選抜型研修の開始とその充実 人事制度改定（2020年4月）	<u>積極的な人材登用</u> <u>適材適所のグループ人材配置</u>

2. シナネンホールディングスグループのミッション（経営理念）

グループ一丸となり「地域すべてのお客様の快適な生活に貢献」します



**エネルギーと住まいと暮らしのサービスで
地域すべてのお客様の快適な生活に貢献する**

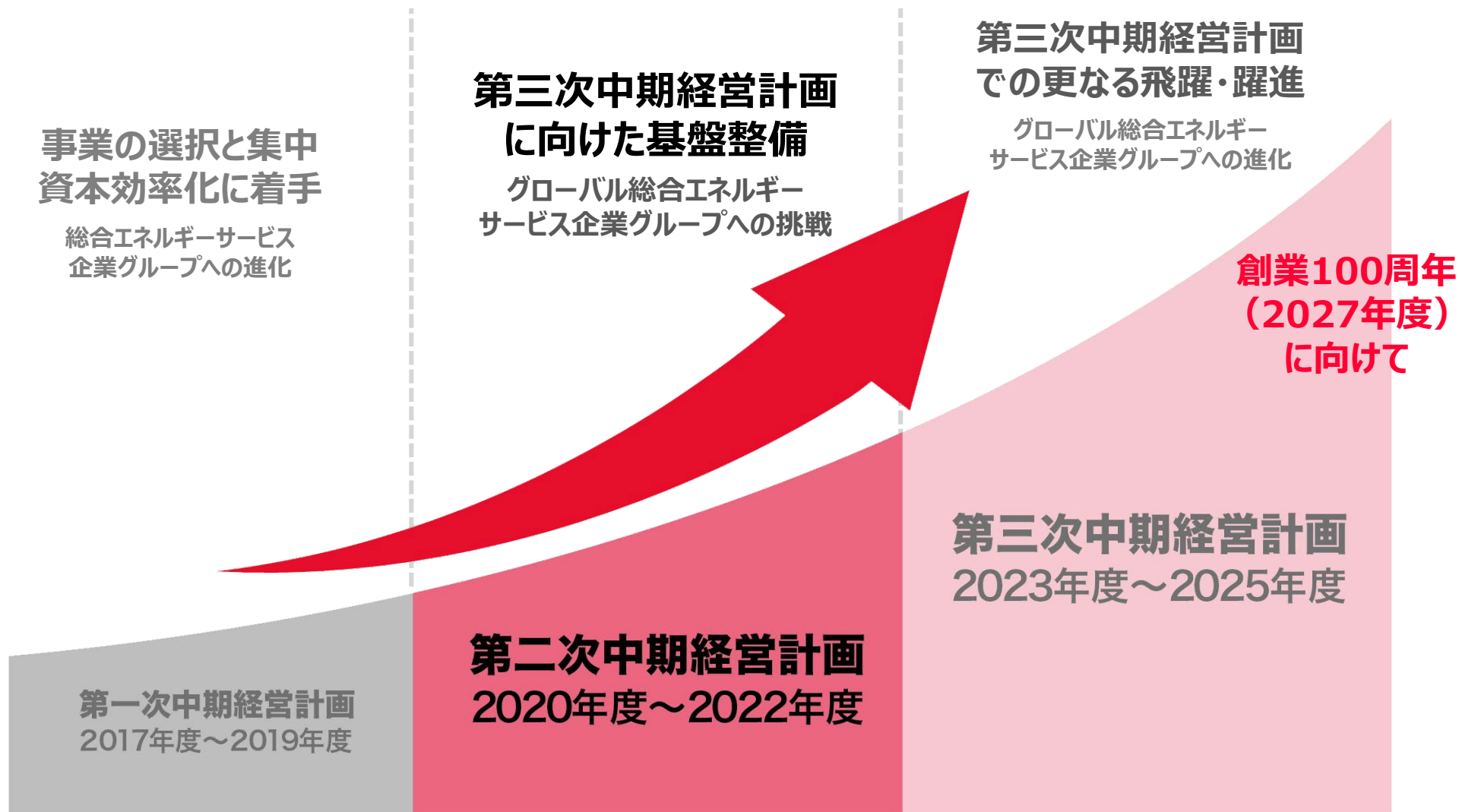
社是を原点に、中期経営計画達成を目指します

3つの礎 信義、進取、楽業

1. 信義は、我社経営の大本である。人の信頼に応え、責任を重んじ、業を正し和衷協同して社運の発展を期する
1. 進取は、我社営業の上行である。常に停まらず工夫をこらし人の求むるものを知り、品位を高め、商品の開発に努め社会に奉仕して社益の増進に資する
1. 楽業は、我社の人の体相である。社にある喜びを以て職を楽しみ、広く内外に友を求めて社業繁栄のもととする

4. 第二次中期経営計画の概要

中期経営計画の期間は2020年度～2022年度の3か年とし、第三次中期経営計画（2023年度～2025年度）の躍進に向けた基盤整備と位置付けます



第三次中期経営計画期間における躍進のための基礎固めと位置付けます

持続的な成長をし続ける組織
(第三次中期経営計画での更なる躍進) となるための**基礎固め**

定性目標

資本効率の改善

持続的成長を実現する投資の実行

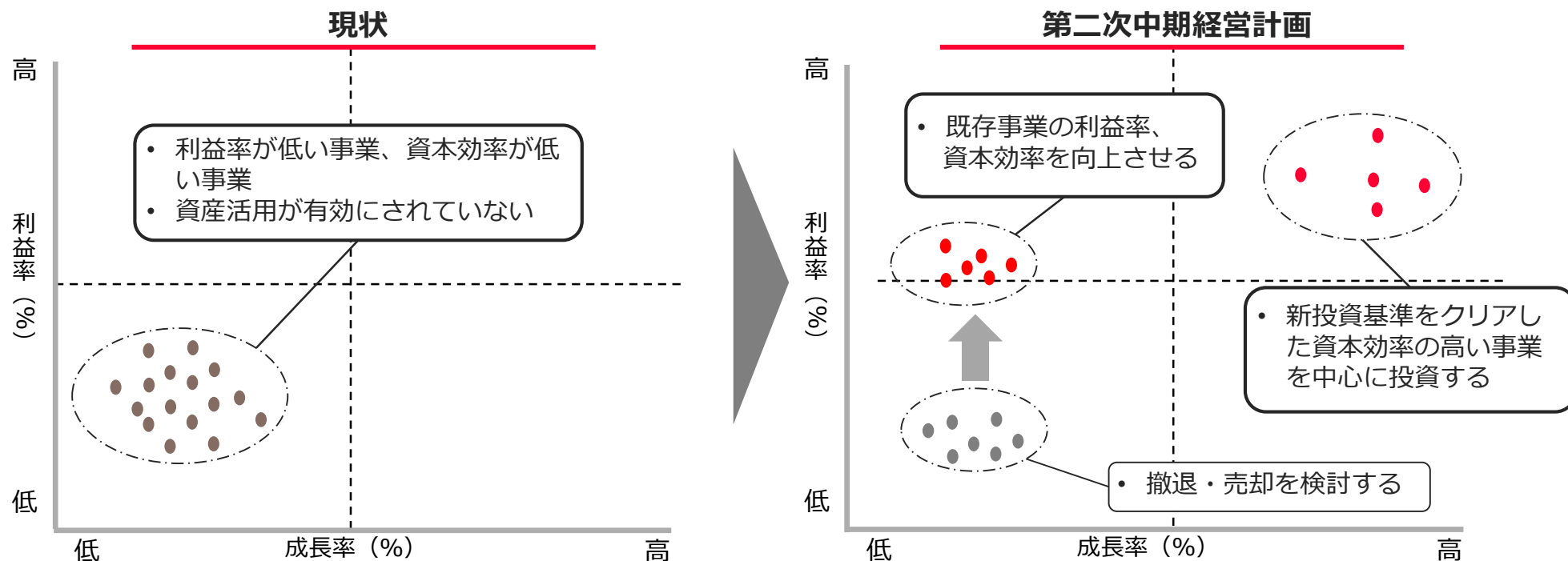
社員の考え方・慣習・行動様式の変革

4. 定性目標①

資本効率の改善

- i. 既存事業の利益率向上 既存事業の効率化を進め、利益率を向上させる。
- ii. 低効率資産の活用・売却 遊休・低稼働資産を有効に活用し、収益をあげる。売却も検討する。
- iii. 既存事業の選択と集中 資本効率の低い事業を撤退・売却し、資本効率が高い事業に集中する。

資本効率が高い事業・会社群のグループとなっている



4. 定性目標②

持続的な成長を実現するための投資

- | | |
|----------------|--|
| i. 既存事業の拡大投資 | 既存事業の収益基盤強化のためのM&A、建物維持管理事業のM&Aを実行する。 |
| ii. 新規事業への戦略投資 | シェアサイクル事業・再生可能エネルギー事業・新規事業への積極投資を実行する。 |
| iii. 基幹システムの整備 | 事業の多様化等、環境変化に対応した基幹システムの高度化を実現する。 |

グループに収益貢献をもたらす投資が実行され、利益に貢献している

事業投資、成長投資

- BtoC事業等の既存事業における、収益基盤強化のための積極的なM&A
- 特に関東エリアでの建物維持管理事業のM&A
- 国内外の再生可能エネルギー事業への投資
- シェアサイクル事業等、新規事業投資及び開発

高度化投資、効率化投資

- グループ内の多様化する事業や迅速な経営情報の取得に必要な基幹システムの高度化
- デジタルトランスフォーメーション（DX※1）のためのIT関連投資
- BtoC事業におけるLPWA※2等のITを活用した業務の効率化

※1 DX：当社グループでは、「抜本的に業務を見直し、高度なデジタル化を行うことで効率化を実現し、生産性を高めること」とする

※2 LPWA：Low Power Wide Areaの略称で、消費電力を抑えた遠距離通信を実現する通信方式のこと

4. 定性目標③

社員の考え方・慣習・行動様式の変革

- i. **風土・体質改善** 個人・組織における常識や慣習を見直し、VUCA時代※¹に対応できるマインドを醸成する。
- ii. **働き方改革の推進** 社員が職を楽しみ、生き生きと働き続けられるような環境を整備する。
- iii. **人財育成・登用・配置転換** アントレプレナーシップ※²と多様な人財を育成するための仕組み作りを実現する。

社員の考え方・慣習・行動様式の変革が行われている

※1

「Volatility（激動）」「Uncertainty（不確実性）」
「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（不透明性）」の
頭文字をつなげた言葉で予測不能な時代を表す言葉

※2

起業家精神とも言われ、チャレンジ精神・主体性を持ち、
全体最適でものごとを捉えて行動できる社員

- 推進体制の整備
- ワークスタイル変革への対応
- 業務プロセスの改善

働き方改革の推進

風土・体質改善

- 現状の課題抽出・改善活動の推進
- グループ行動基準の設定・浸透
- コミュニケーション活性化

人財育成・登用・
配置転換

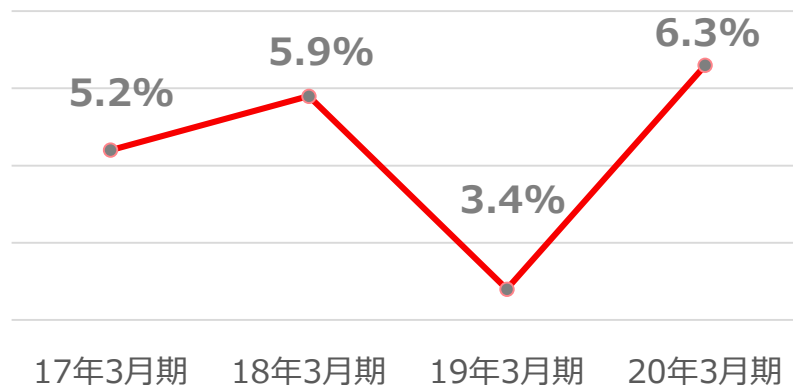
- 経営人財育成のための研修充実
- 新人事制度の運用・評価のプロセスの見直し
- 適材適所の配置転換に加え、
外部登用、ジェンダーを超えた登用

4. 定量目標

資本効率を重視した目標の設定

持続的に
「ROE6.0%以上」
を生み出す事業構造の確立

ROEの推移



- 既存事業の利益率向上
- 低効率資産の活用・売却
- 高成長・高収益事業への投資
- 業務効率の改善

4. セグメント戦略①（エネルギー卸・小売周辺事業（BtoC事業））

M&A（シェア拡大）、新規商材（顧客深耕）で経営基盤を強化します

戦略1： 石油・ガス事業

- 営業権の買収、ガス事業者のM&A等による顧客基盤の拡大・強化
- 複数のルートを活用した直販顧客の自社開発
- IoT※1の活用（LPWA等）や物流統合による徹底的な業務効率化

戦略2： 電力事業

- ガス・灯油、電気とのセット販売を推進
- 登録店、取次店方式等を活用した「ミライフでんき」の拡販
- パートナーからの紹介営業による拡販

戦略3： 住まいと暮らし・ その他新規事業

- 水回りリフォーム専門店の拡充による顧客層の拡大と深耕
- 顧客管理システムを活用した効果的な営業の仕組みづくり
- 石油・ガス、電気、住まいと暮らしのワンストップサービスの確立
- 空家管理サービス等、不動産関連サービスの拡充

※1 IoT：Internet of Thingsの略称で、様々なモノがネットワークを通じて、相互に情報交換をする仕組みのこと

4. セグメント戦略②（エネルギーソリューション事業（BtoB事業））

既存事業の安定的な成長に加え、新規事業開発でより高い収益を目指します

戦略1： 石油事業

- ホームセンターと連携した宅配ビジネス強化による利益率の向上
- 物流機能の強化によるBtoB事業の拡大・深耕
- グループ会社と連携した拠点開発・拠点整備

戦略2： 電力・PV・ ファシリティ事業

- 電力卸売におけるbalancingグループ加入の促進
- 低CO₂電力など環境配慮型料金メニューの展開
- 製造部門進出による商品ラインナップの拡充

戦略3： 新規事業

- 海外の風力、水力等の再生可能エネルギー事業への投資
- 新型マイクロ風車を活用した製品の開発・製造・販売

4. セグメント戦略③（非エネルギー及び海外事業①）

個々の事業の環境、特性に対応した成長戦略を描いていきます

自転車事業

- 小売事業での旗艦店舗出店や店舗運営形態の見直しによる利益率向上
- プライベートブランド自転車の開発による提案力強化・新規顧客開拓
- BtoB向けにサービスや機能性を追求した商品の拡販

シェアサイクル事業

- ステーション※¹（ST）設置のエリアを限定し、効率的な運営を推進
- 自治体、コンビニ、不動産会社、鉄道会社等と連携したST展開
- データによるST設置、システムによる運営の効率化

環境・リサイクル事業

- 木質チップ（バイオマス燃料）工場の安定稼働、業務効率化による安定収益の確保
- 廃棄物、リサイクル事業の新商材の開発（トレード事業の深耕）
- 新たなバイオマス燃料事業の開発・推進・拡大

※1 ステーション：シェアサイクル専用の駐輪スペース

4. セグメント戦略③（非エネルギー及び海外事業②）

個々の事業の環境、特性に対応した成長戦略を描いていきます

システム事業

- 既存事業の品質管理体制を強化し顧客満足度向上（安定収益の維持）
- 業務サービス拡大による安定したITプラットフォームの提供
- LPWAサービスやモバイル商材の実用化で新規事業を創造

抗菌事業

- 抗菌・消臭剤事業等でのフォーミュレーター※¹への転換（微生物対策、臭気対策及び水処理等への総合ソリューションの提供）
- 鉛吸着剤等の新規事業の開発推進

建物維持管理事業

- 事業エリアを関東一円へ拡大（自社開発、M&A等）
- コンストラクション・メンテナンス部門への事業領域の拡大
- 首都圏における集合住宅メンテナンスのワンストップサービス推進
- IT活用による業務効率化（働き方改革の推進）

※1 フォーミュレーター：素材の供給だけでなく、製品開発に向けた技術情報を提供するもの

5. 注目事業①

水回りリフォーム専門店事業

事業概要

- 非エネルギー部門の収益強化の一環として、**リフォーム事業を拡充**させるため、水回りに特化したパイロットショップを出店しました。リフォーム専門スタッフが『お客様の快適な住まいと暮らし』を実現します。

現状

- 2018年5月に第1号店の**相模原中央店**、2019年10月に第2号店の**越谷店**（写真上）をパイロットショップとしてオープン、2020年度にはさらに**3店舗の出店**を計画しています。

将来展望

- 将来的にはリフォーム専門店とエネルギー店の**複合店**を20店舗、非エネルギー部門の売上高40億円を目指し、お客様の住まいと暮らしに寄り添える『パートナーショップ』へと成長させていきます。さらに、ご販売店様へのゆるやかな**フランチャイズ展開**も視野に入れています。



(外観)



(内観)

5. 注目事業②

韓国再生可能エネルギー事業（風力発電事業）

事業概要

- 韓国において**風力発電事業**を実施し、大規模発電事業者に対して電力と環境価値を長期固定価格で販売する再生可能エネルギー事業です。

現状

- 韓国全羅南道に**90MW相当**の風力発電設備を建設する予定です。
- 2020年中頃の着工、**2021年11月商業運転開始**を目標に開発を進めております。
- シナネンは、本発電事業権を保有する会社の100%親会社 Bellsion Power Co., Ltd.に65.3%（2020年5月29日時点）出資しています。

将来展望

- シナネンは海外での再生可能エネルギー事業を注力分野ととらえ、本事業を足掛かりにノウハウを蓄積し第二次中期経営計画期間中に**複数のプロジェクト**への参画を行うべく、積極的な投資を進めていく予定です。



（イメージ）



（イメージ）

新型マイクロ風車関連事業

事業概要

- 発電効率、静音性、安全性において画期的に優れた技術を採用した**新型マイクロ風車の開発、製造事業**。
- 世界的な潮流である環境に配慮した再生可能エネルギーへの期待、また、昨今極めて重要性の増している**行政/企業のBCP対策**に応えていきます。

現状

- 2020年2月にSinagy Revo(株)を設立、同社にて、新型マイクロ風車の開発・設計・製造・販売・保守・メンテナンス事業を展開していきます。
- 防犯カメラ/LED照明装置/Wi-Fiなどの通信設備を搭載した**ポール型電源装置**（写真上）や建物屋上への設置を想定した**多段式電源装置**（写真下）を開発中です。
- 現在、2020年度下期予定の製品発表に向けた開発の最終段階にあり、**2021年度の本格販売**に向け、ターゲットである自治体や民間企業などへの提案を準備中です。

将来展望

- 全国約7万か所の避難場所における**BCP対策の必須アイテム**として導入を促進し、独立型電源事業の確立を目指します。
- 多段式マイクロ風車を用いた屋上型風力発電装置を活用し、新たな再生可能エネルギー市場の開拓を目指します。
- 海外でも再生可能エネルギー活用のニーズは高く、画期的な独立型電源供給ビジネスとして**グローバルな事業展開**を目指します。



(イメージ)



5. 注目事業④

シェアサイクル事業

事業概要

- 「HELLO CYCLING」というソフトバンクグループの1社が提供するシステムを使い、自社ブランド「**ダイチャリ**」にて電動アシスト自転車のシェアサービスを展開しています。
- 自転車は、ステーションという専用の駐車スペースであれば、どこでも貸出と返却が可能です。利用しやすい環境を整えるため、**ステーション開拓や自転車の維持管理**を行っています。

現状

- 本事業は、1都3県を中心に2020年3月末時点で約1,200か所のステーションと、6,000台を超える電動アシスト自転車を展開し、**国内有数の規模**となっています。
- ステーションは不動産会社、大手コンビニ3社を中心に、自治体協定や民間企業との提携を行い、設置しています。また地域の個人地主様にも提案し、ステーションを開拓しています。

将来展望

- **日本一の規模**を持つシェアサイクル事業者（2022年度末にはステーション2,700か所 自転車9,000台超）として、高い運営品質を保ち、地域の移動に対する課題を解決していきます。
- **MaaS**※1（**モビリティズアサービス**）における、短距離モビリティの交通事業者として、スマートシティや他のモビリティと連携し、サービス拡大を目指します。



※1 MaaS：マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ（移動）を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念

5. 注目事業⑤

シェアオフィス事業

事業概要

- 社会課題の解決を担えるような新規ビジネスの創出を目指し**シェアオフィス「see/saw」**を立ち上げました。
- see/sawの運営を通じスタートアップ企業の支援を行い、当社自身も新規事業創出に挑戦します。

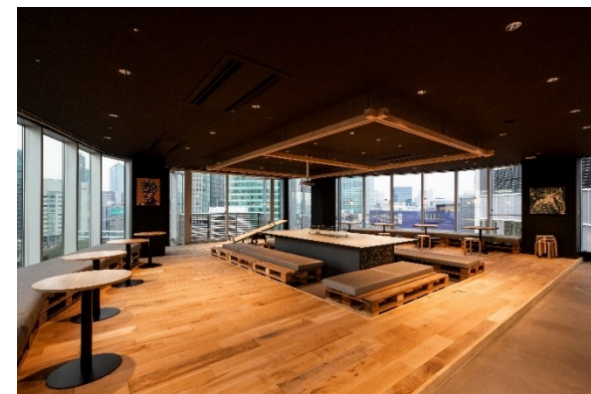
現状

- see/sawは当社旧本社ビル（2019年1月本社移転）を活用し、2020年6月から本格稼働を開始の予定です。
- ブランド名のsee/sawには、遊具のシーソーのようにテコの原理で、集った仲間たちと社会を動かせることを創出していきたいという思いが込められています。

将来展望

- 今後、see/sawがたくさんの新規事業を生み出す場となるよう、適切な施設運営と快適なオフィス環境づくりを進めます。
- また、将来的にはsee/sawで新規事業コンテストやビジネスマッチング等のイベントなど、様々な仕掛けを展開する構想です。

see /
/ saw



(8F部分)



(9F部分)

シナネンホールディングスグループは持続可能な社会の構築に貢献していきます

Environment (環境)

地球環境に優しいエネルギー供給へとシフトし、お客様の快適な住まいと暮らしを実現



グループにおける地球環境貢献事業例

Society (社会)

子どもの健やかな成長を支援する
いつもありがとう作文コンクール



ポスター

Governance (ガバナンス)

指名委員会導入 (17年6月)

- ・ グループの取締役・監査役候補者を指名する指名委員会設置
- ・ シナネンホールディングス株式会社代表取締役社長1名・監査等委員である社外取締役3名で構成

内部監査機能の強化 (19年4月～)

- ・ グループの内部監査機能を集約し、内部監査の質の向上と効率化を進めている
- ・ 内部監査のメンバーについて、新たに外部人材登用を進め、内部監査を高度化していく

継続的な取組み・強化を通じたサステナブルな社会への貢献

6. サステナビリティ

シナネンホールディングスグループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています

・地球環境に優しいエネルギーの供給を手段とし、お客様の快適な住まいと暮らしを実現することを目的とする企業グループへ



・メガソーラー発電所、低CO₂電力販売、バイオマス燃料の製造販売



・アジアでの風力・水力等の再生可能エネルギー開発、新型マイクロ風車関連事業



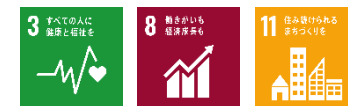
・抗菌剤、吸着剤で安心・安全でおいしい水を



・シェアサイクル事業を推進し、健康で環境に優しい移動手段を構築



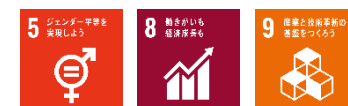
・安心・安全な施設維持、運営を提供する建物維持管理事業の拡大



・子どもの健やかな成長を支援する「いつもありがとう作文コンクール」

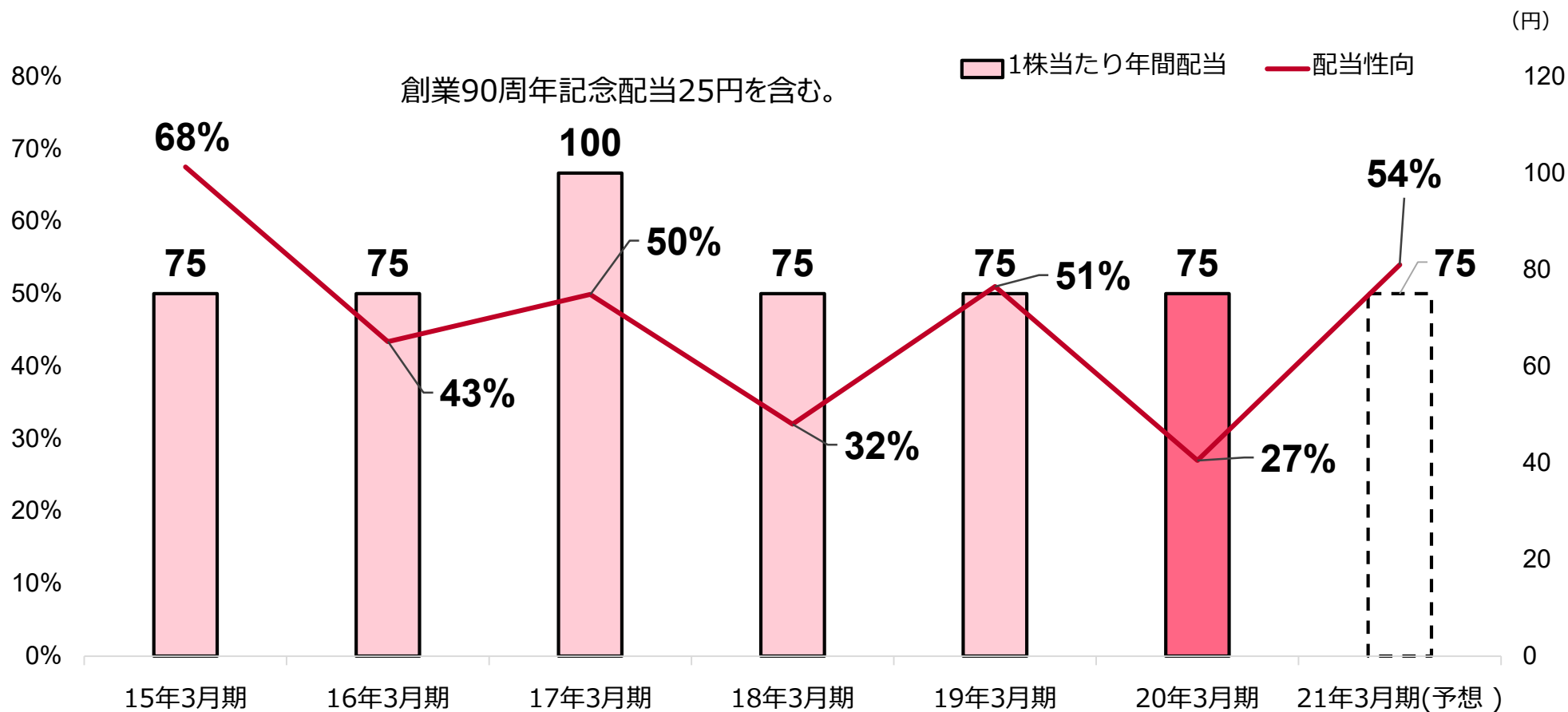


・風土改革、働き方改革、人財育成を三位一体で推進



7. 株主還元・配当方針

株主還元は配当を基本とし、配当性向30%以上を目安に安定的に配当していきます



(注) 2016年10月1日に普通株式5株を1株に株式併合。それ以前の数値については株式併合後の基準で換算

本資料についての留意事項

本資料には、シナネンホールディングス株式会社（以下、当社）の計画、方針、経営戦略などといった、将来に関する記述があります。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づく予測、計画等を基礎として作成しているものであり、不確定要素を多く含んでいます。従いまして、様々なリスクや変動要因により、実際には本資料の記述と大きく異なる結果となる可能性があります。

つきましては、実際に投資を行う際には、本資料の情報のみによる投資判断はお控えいただき、投資に関する判断は皆様ご自身で行うようお願い致します。投資に関して生じたいかなる損失に対し当社が責任を負うものではありません。

本資料に関するお問い合わせ先

シナネンホールディングス株式会社 経営企画部 広報IRチーム

担当者：吉田、飯島、小栗

〒108-6306 東京都港区三田三丁目5番27号 住友不動産三田ツインビル西館6階

TEL：03-6478-7807 FAX：03-6478-7824